

令和7年度事業評価結果報告書

東京都写真美術館外部評価委員会

令和8年8月

目 次

1	座長あいさつ	1 頁
2	総 評	2 頁
3	評点一覧	4 頁
4	評価結果一覧	6 頁

《資料》

東京都写真美術館外部評価委員会設置要綱	1 6 頁
東京都写真美術館外部評価委員会委員名簿	1 7 頁

座長あいさつ

このたび、東京都写真美術館外部評価委員会は、令和7年度の東京都写真美術館の運営に対する評価結果を、伊東信一郎館長に提出しました。

本委員会の設置目的は、東京都写真美術館の事業実績を客観的に評価し、事業効果を適正に測ると共に、改善事項の検討を進めることです。

令和7年度の評価をするにあたって、本委員会を2回開催しました。令和8年4月に開催した第一回委員会では、主に令和7年度の事業実績や令和6年度の評価の際に出された意見等についての改善事項などを確認しました。令和8年5月の第二回委員会では、東京都写真美術館のミッションである「存在感のある美術館運営」に向けた具体的な事業運営項目と必要な基盤整備について、実績を年報等により5段階で評価しました。本報告書はそれを取りまとめたものです。

本委員会の課題の指摘、提言等が東京都写真美術館の事業運営の改善、発展の一助となることを望みます。そして、東京都写真美術館が我が国唯一の写真・映像の総合美術館として、センター的役割を担う「存在感のある美術館」「開かれた美術館」となるとともに、世界に向けて優れた写真・映像文化を発信する美術館となることを期待しています。

東京都写真美術館外部評価委員会

座長 杉 田 敦

【総評】

令和7年度の美術館運営は、「1 作品収集・保存事業」、「2 事業展開」、「3 教育・普及事業」、「4 広報事業・情報発信」、「5 来館者の視点、企業・団体の参加、ボランティア事業、地域連携」及び「6 インフラ改善」の各評価項目について総じて高い評価となった。

「1 作品収集・保存事業」は、収蔵品・資料のデータベースが進み、地道な努力が実を結んでいる。継続的な環境監視および収蔵庫・展示室の管理により、適切な保存環境の維持が図られていた。保存科学研究室の運営では、学会誌への寄稿や学会発表を行うなど、保存に関わる研究も活発に実施されていた。

「2 事業展開」では、収蔵作品を活用して独自の視点で企画された展示が、集客に成功し、若い学芸員の成長の場としても機能することができた。恵比寿映像祭は、展示の拡充のみならず、地域的な拡張、都立美術館・博物館との連携、教育・普及プログラムの拡充など、年々多角的な拡大を実現させることができた。上映事業では、「芸術性」だけでなく「映像作品」として完成度の高い作品を発掘して上映する機会を模索してもらいたい。

「3 教育・普及事業」では、スクールプログラムでは、学校向けの多彩なプログラムが実施され、それぞれの実施に際して細かい配慮あることで、写真表現への理解をより深め、かつ効率的に学ぶ機会を提供することができていた。「インクルーシブ鑑賞ワークショップ」の継続をはじめ、地域の社会福祉協議会との共催事業を実施。社会包摂プログラムの拡充が進んでいる。

「4 広報事業・情報発信」では、広報については、従前に比べ発信するメディアが多様化するなど、対応すべき条件も増えている中で、適切に行われていた。開館30周年に合わせ、記念事業をフックとして効果的に使った広報が行われていた。

「5 来館者の視点、企業・団体の参加、ボランティア事業、地域連携」では、ミュージアムショップが、インバウンド需要も取り込み、事業収益の達成率が高かった。今後も希少性の高く、独自企画のここでしか手に入らない本やグッズで、好調をキープしてほしい。

写真美術館独自の支援会員制度では 昨年度まで右肩下がりだった支援会員数、会費収入が増加に転じた。今後とも魅力あるインセンティブを考案する努力を重ねてもらいたい。

ボランティアは多岐にわたる活動が行われ、美術館とプログラム参加者を繋ぐ重要な役割が果たされている。海外の美術館ボランティアと比較しつつ今後もアップデートしてもらいたい。

「6 インフラ改善」では、屋上に太陽光発電装置が設置され、再生可能エネルギーの積極的活用を目指すことができる。

令和7年度事業 評点表

評 価 項 目		評 点
1 作品収集・保存事業の評価 <過去から現在に至る写真・映像文化を未来に継承する美術館>		5
(1)	作品資料収集等事業	5
(2)	収蔵品の購入	5
(3)	情報システム等	5
(4)	情報システム等(TOMUCO)	5
(5)	保存科学研究室の運営	5
(6)	調査・研究	4
2 事業展開の評価 <質の高い写真・映像文化と出会う美術館> <写真・映像文化の普及と新たな創造を支援する美術館>		5
(1)	展覧会事業(収蔵展)	5
(2)	展覧会事業(自主企画展)	5
(3)	貸出施設の運営(誘致展)	5
(4)	国際交流事業	5
(5)	上映事業	4
(6)	貸出施設の運営	5
3 教育・普及事業の評価 <写真・映像文化の普及と新たな創造を支援する美術館>		5
(1)	教育普及(スクールプログラム)事業	5
(2)	教育普及(パブリックプログラム)事業	5
(3)	芸術文化へのアクセシビリティ向上	5
(4)	図書室等の運営	5
(5)	人材の育成	5

評 価 項 目		評 点
4 広報事業・情報発信の評価 <写真・映像文化の拠点として貢献する美術館>		5
(1)	館広報事業	4
(2)	展覧会広報事業	5
(3)	魅力ある館発信事業	5

5 来館者の視点、企業・団体の参加、ボランティア事業、地域連携の評価 <開かれた美術館>		5
(1)	業務の品質管理と評価	5
(2)	館内ホスピタリティ及び苦情対応	5
(3)	ミュージアムショップ事業等	5
(4)	カフェ運営事業	5
(5)	支援会員	5
(6)	ボランティア	5
(7)	地域連携事業	4

6 インフラ改善の評価 <必要な基盤整備>		5
(1)	施設・設備管理	5
(2)	安全対策・危機管理	5

* 評点は、【高】5 【やや高】4 【中】3 【やや低】2 【低】1 として算定

令和7年度事業評価結果一覧

1 作品収集・保存事業の評価

【評点5】

＜過去から現在に至る写真・映像文化を未来に継承する美術館＞

(1) 作品資料収集等事業

【評点5】

＜評価の理由＞

- 収蔵品・資料のデータベースが進み、地道な努力が実を結んでいる。
- レジストラの採用など、前向きな対応を行っている。

＜指摘された課題・提言等＞

- 作品以外の「写真機材」や「周辺資料」の活用も積極的に検討していただきたい。
- プリントスタディールームの利用が実質的に少なすぎる。4万点のコレクションの有効活用のために、研究者の特別閲覧も含め、積極的な閲覧の機会自体を増やすべきである。

(2) 収蔵品の購入

【評点5】

＜評価の理由＞

- 収集方針に沿って、限られた財源を最大限に生かして適切かつ効果的に収集されている。
- 独自の海外ネットワークを生かし、希少価値が極めて高い作品の収集に成功した。

＜指摘された課題・提言等＞

- 価額等を含めた情報公開と収集に係わるアクセスの利便性について、改善されるべきと考える。ほかならぬ当外部評価委員会において、まさにこの評価項目を検討する際の資料として、購入金額は示されるべきなのではないか。

(3) 情報システム等

【評点5】

《評価の理由》

●画像付き情報のアップロードが進み、情報システムからの流入が増え、所蔵品の貸出機会の増加に繋がっている。

《指摘された課題・提言等》

●新所蔵作品に関する収集から公開にいたる情報提供の速度、また画像の質の向上などの点で未だ改善の余地は大いにあるので、いっそう利便性の向上に努めてほしい。

(4) 情報システム等(ToMuCo)

【評点5】

《評価の理由》

●作品情報が体系的に整理・公開されている点は評価できる。
●積極的な取り組みにより、本業務の改善が見られる。

《指摘された課題・提言等》

●他の美術館においてはDBとしての機能以外にも活用されている様に思われ、写真美術館においても、間口の拡大に貢献するような活用の工夫を期待する。

(5) 保存科学研究室の運営

【評点5】

《評価の理由》

●写真・映像を扱う美術館として不可欠な基盤が、継続的かつ高い水準で維持されている。
●適切な保存業務が行われていると評価できる。また学会誌への寄稿や学会発表を行うなど、保存に関わる研究も活発に実施されている。

《指摘された課題・提言等》

●作品保存に関する知見は、もう少し広く知られても良いように思う。

(6) 調査・研究

【評点4】

《評価の理由》

●継続的な環境監視および収蔵庫・展示室の管理により、適切な保存環境の維持が図られている。
●学芸員が外部へ講師として出向くことで、研究成果の還元ができています。

《指摘された課題・提言等》

●より長期の研究休暇を制度化するなど、研究環境の構築に努めるべきである。
●地道に取り組んでいるが、より主導的な専門家として認められるよう努めてもらいたい。

2 事業展開の評価

【評点5】

＜質の高い写真・映像文化と出会う美術館＞

＜写真・映像文化の普及と新たな創造を支援する美術館＞

(1) 展覧会事業（収蔵展）

【評点5】

＜評価の理由＞

- 収蔵作品を活用して独自の視点で企画された展示が、集客に成功し、若い学芸員の成長の場としても機能している。
- 各展覧会が集める入場者数は堅調であり、しかも鷹野展とスミス展という二つの個展の内容はよく考慮された質の高いものであると評価できる。
- 「不易流行」と「トランスフィジカル」については、「作家の現在」や「鷹野展」「スミス展」と性格を異にしている。オムニバス形式による構成は、学芸員の創意を披瀝する場としては機能し、また一定の集客にも貢献している。

＜指摘された課題・提言等＞

- 文字情報が多いと、解説に注意が向き、作品で「答え合わせ」をするかのような見方になりがちである。また、作品数の多さのためにアクセシビリティにやや難があったように思われる。

(2) 展覧会事業（自主企画展）

【評点5】

＜評価の理由＞

- 内容、来館者数（達成率 137%）ともに、素晴らしい結果を残した。
- 「ギッリ」展は、当館の課題のひとつである幅広い層の取り込みに寄与した。図録は再販が追いつかないほどの売れ行きを記録、海外への巡回等、事業全体で大きな成功を収めた。
- 映像祭は、展示の拡充のみならず、地域的な拡張、都立美術館・博物館との連携、教育・普及プログラムの拡充など、年々多角的な拡大を実現させている。

＜指摘された課題・提言等＞

- 30周年特別サイトだけではなく、今後もイベント、アーティスト・トークなどの内容をアーカイブし、充実させてほしい。

(3) 貸出施設の運営（誘致展）

【評点5】

《評価の理由》

- 来館者の多岐にわたるニーズに対応した幅広いジャンルの展覧会を誘致することができた。来館者数目標をクリアした。
- 充実した企画展が並んだといえる。とりわけ「ヒロシマ」展は、長年の原爆災害にかかわる写真についての研究成果が結実したもので、見応えのある好企画だった。

《指摘された課題・提言等》

- 団体の年次報告的な展示に関しても、タイトルなど、何らかの見直しを協議する必要があるのでは。

(4) 国際交流事業

【評点5】

《評価の理由》

- 日頃から国際ネットワークの構築が意識され、アーティストの招聘、助成金の活用、連携事業推進などが行われている。
- 恵比寿映像祭を含めた企画展における通常の国際交流の機会を超えて、この年度では総合開館30周年記念トークセッションを国際的な事業として実施している。このことは重要な取り組みであり、評価できる。

《指摘された課題・提言等》

- イベント内容のウェブ上での和英アーカイブは今後も継続してほしい。
- 前向きに取り組まれているが、巡回においても実績を積み上げてもらいたい。

(5) 上映事業

【評点4】

《評価の理由》

- 商業的には上映が難しい芸術性の高い作品が選ばれている。
- 実施方針に即して、多彩な映画が上映されて、利用者の利便性を高める改善もなされたと評価できる。

《指摘された課題・提言等》

- 「芸術性」だけでなく「映像作品」として完成度の高い作品を発掘して上映する機会を模索してもらいたい。
- 上映の存在自体を知らずに帰る来館者もいるのではないかと感じた。告知の工夫で、より活かせる余地があるのでは。

(6) 貸出施設の運営

【評点5】

《評価の理由》

- 適切な保守管理、運営がされている。
- 安定的に運営されており、美術館全体の活動を下支えする役割を果たしている。

《指摘された課題・提言等》

- 稼働率がこれ以上下がないように留意してほしい。

3 教育・普及事業の評価

【評点5】

＜写真・映像文化の普及と新たな創造を支援する美術館＞

(1) 教育普及（スクールプログラム）事業

【評点5】

《評価の理由》

- 学校向けの多彩なプログラムが実施され、それぞれの実施に際して細かい配慮あることで、写真表現への理解をより深め、かつ効率的に学ぶ機会が提供されている。
- 子どもたちが「体験」を通じて写真・映像に触れられる機会を提供しており、美術館に親しみを持つきっかけづくりとして非常に意義深い取組である。
- 質・量ともに充実した教育プログラムが企画・実行されており、評価できる。

(2) 教育普及（パブリックプログラム）事業

【評点5】

《評価の理由》

- 教育機関との連携も実現し、近年のニーズを的確に捉えた当館ならではのワークショップが実現されている。
- 「インクルーシブ鑑賞ワークショップ」の継続をはじめ、地域の社会福祉協議会との共催事業を実施。社会包摂プログラムの拡充が進んでいる。
- 子どもたちが「体験」を通じて写真・映像に触れられる機会を提供しており、美術館に親しみを持つきっかけづくりとして非常に意義深い取組である。
- パブリックプログラムの企画・実施についても、質・量ともに充実しており、美術館に対する多様化するニーズに即応し、展覧会事業や他の社会イベントと協働しうる体制が整っていると評価できる

《指摘された課題・提言等》

- パブリックプログラムでの上肢・下肢障害の方へのアクセシビリティがまだ足りないように感じる。

(3) 芸術文化へのアクセシビリティ向上

【評点5】

《評価の理由》

- プログラムの継続と担当者の努力によって経験値があがり、多岐にわたる要望に対応可能となっている。
- 「できる範囲で配慮する」のではなく、組織的・継続的に取り組まれており、公立文化施設として模範的な姿となっている。
- 社会における喫緊の課題である文化施設へのアクセスビリティの向上について、適切な運営がなされていると評価できる。

(4) 図書室等の運営

【評点5】

《評価の理由》

- 包摂社会を目指した取り組みが着実に推進されている。
- ライトユーザー向けの取り組みなど、新規の活動にも取り組んでおり、評価できる。

《指摘された課題・提言等》

- スマホやパソコンでの画像閲覧や情報検索に慣れている世代に、図書資料の活用方法や意義、重要性をどうPRしていくか、検討が必要。

(6) 人材の育成

【評点5】

《評価の理由》

- 国内外からのインターン受け入れや中学生対象の仕事体験提供、研修受け入れなどが積極的に行われ、専門美術館としての社会的責任が果たされている。
- 人材育成について、適切な業務がなされていると評価できる。

《指摘された課題・提言等》

- 長いスパンで、博物館実習やインターン受け入れによってどのような人材を育成してきたかについての検証も求められる。

4 広報事業・情報発信の評価

【評点5】

＜写真・映像文化の拠点として貢献する美術館＞

(1) 館広報事業

【評点4】

《評価の理由》

- 広報については、従前に比べ発信するメディアが多様化するなど、対応すべき条件も増えている中で、適切に行われていると評価できる。

《指摘された課題・提言等》

- SNS, WEB メディアの活用とともに配架物の充実も図っていただきたい。
- 数多い取り組みは評価できる一方、散漫な印象も受ける。どこかのタイミングで、美術館広報の在り方の指針を設けるべき。

(2) 展覧会広報事業

【評点5】

《評価の理由》

- 目標とする観覧者数を達成しており、広報活動が奏功していると評価できる。

《指摘された課題・提言等》

- 館全体と同様、より充実した情報発信が望まれる。30 周年イベントだけではなく、通年で作家インタビューをはじめ、ワークショップ、イベントなどの詳細も、ウェブサイトアーカイブしてほしい。

(3) 魅力ある館発信事業

【評点5】

《評価の理由》

- 30 周年記念事業をフックとして効果的に使った広報が行われた。
- スカイウォークのバナー広告も含め、30 周年事業は、美術館の役割や蓄積を一般市民に伝える良い機会となっていた。

《指摘された課題・提言等》

- 開館 30 周年を冠した展覧会やイベントもそれなりに行われたが、周年事業としてのアピールが十分であったかどうかという点については、いまだ印象が薄かったように思われる。

5 来館者の視点、企業・団体の参加、ボランティア事業、地域連携の評価

＜開かれた美術館＞

【評点5】

（１）業務の品質管理と評価

【評点5】

《評価の理由》

- 適切に運営されている。
- 美術館事業についての外部評価を適切に実施してきていることは評価できる。

《指摘された課題・提言等》

- 顧客アンケートの分析を通じて、より魅力度の高い施設になっていく事を期待。

（２）館内ホスピタリティ及び苦情対応

【評点5】

《評価の理由》

- 来館者のニーズに応える、細かな配慮がなされている。
- 館内ホスピタリティと苦情対応について、適切な業務が行われていると評価できる。

（３）ミュージアムショップ事業等

【評点5】

《評価の理由》

- インバウンド需要も取り込み、事業収益の達成率が高い。
- 写真美術館に相応しいミュージアムショップの活動がなされている。

（４）カフェ運営事業

【評点5】

《評価の理由》

- 美術館のカフェにふさわしい空間が形成されている。
- 問題なく適切に運営されていると判断できる。

（５）支援会員

【評点5】

《評価の理由》

- 昨年度まで右肩下がりだった支援会員数、会費収入が増加に転じた。
- 前年度業績を上回る結果は高く評価できる。

《指摘された課題・提言等》

- 支援会員の新規開拓・継続のために、今後とも魅力あるインセンティブを考案する努力を重ねてほしい。

(6) ボランティア

【評点5】

《評価の理由》

- 多岐にわたる活動が行われ、美術館とプログラム参加者を繋ぐ重要な役割が果たされている。
- 充実したボランティア活動の管理・運営がなされている。

《指摘された課題・提言等》

- 常に海外の美術館ボランティアと比較しつつ今後もアップデートしてもらいたい。

(7) 地域連携事業

【評点4】

《評価の理由》

- 恵比寿映像祭の発展や自主企画展の成功が、地域コミュニティの活性化に寄与している。
- 庭園美術館との協働など高く評価できる。

《指摘された課題・提言等》

- 恵比寿ガーデンプレイスのイベント、テナント、SNS との連携を一層強化すると同時に、恵比寿近郊のギャラリー、ミュージアムとの回遊を促す施策を期待。

6. インフラの改善

【評点5】

＜必要な基盤の整備＞

(1) 施設・設備管理

【評点5】

《評価の理由》

- 適切な施設・設備管理が実施されていると判断できる。
- 屋上に太陽光発電装置が設置され、再生可能エネルギーの積極的活用を目指している。

《指摘された課題・提言等》

- 目黒からのルートをより積極的に考えてもらいたい。

(2) 安全対策・危機管理

【評点5】

《評価の理由》

- 安全、衛生環境が確保されている。
- 特に問題は認められない。

資 料

東京都写真美術館外部評価委員会設置要綱

(設 置)

- 第1 東京都写真美術館（以下「美術館」という。）の事業実績を客観的に評価し、事業効果を適正に測るとともに、改善事項の検討を進めるため、館長の私的諮問機関として東京都写真美術館外部評価委員会（以下「評価委員会」という。）を設置する。

(所掌事項)

- 第2 評価委員会は、次の事項について審議し館長に助言を行う。
- (1) 美術館が掲げる定性目標、定量目標に基づく美術館事業の外部評価報告書に関すること。
 - (2) その他、館長が必要と認めた事項に関すること。

(構 成)

- 第3 評価委員会は、学識経験等を有する者の中から、館長が依頼する委員6人以内で構成する。

(任 期)

- 第4 委員の任期は、3年とし、再任を妨げない。

(座長及び副座長)

- 第5 評価委員会に、座長及び副座長を置く。
- 2 座長及び副座長は、委員の互選により定める。
 - 3 座長は、委員会を主宰し、会務を総理する。
 - 4 副座長は、座長を補佐し、座長に事故があるときには、その職務を代理する。

(招 集)

- 第6 評価委員会は、館長が招集する。
- 2 館長は、必要に応じて、委員以外の関係者の出席を求めることができる。

(会議及び議事)

- 第7 委員会の開催及び議事は次のとおりとする。
- (1) 委員会は、原則として、委員の過半数が出席しなければ、会議を開催することができない。
 - (2) 委員会の議事は、出席した委員の過半数をもって決し、可否同数のときは、委員長の決するところによる。
 - (3) 館長は、大規模災害等により委員の出席が困難である場合は、書面により過半数の委員から意見を徴することにより、委員会の開催に代えることができる。

(謝金の支出)

- 第8 公益財団法人東京都歴史文化財団委員会等謝礼基準に基づき、委員に謝金を支出する。

(庶 務)

- 第9 評価委員会の庶務は、東京都写真美術館管理課において処理する。

(補 則)

- 第10 この要綱に定めるもののほか、評価委員会に必要な事項は、館長が定める。

附則 この要綱は、平成16年4月1日から施行する。

附則 この要綱は、令和2年4月1日から施行する。

東京都写真美術館外部評価委員会委員名簿

(令和8年5月)

(敬称略:順不同)

	氏 名	職 業 ・ 役 職	備 考
座長	杉田 敦	美術批評	美術館・博物館 経営研究者
	倉石 信乃	明治大学大学院理工学研究科教授	美術館・博物館 経営研究者
副座長	片岡 英子	ニュースウィーク日本版フォトエディター	マスコミ関係者
	権瓶 宏史	サッポロ不動産開発株式会社 執行役員 恵比寿事業本部副本部長	地域連携
	田口 友子	東京都写真美術館 ボランティア	ボランティア